

De ontwikkeling van de beeldvorming rondom culturele diversiteit bij de Rijksoverheid in de periode 2008-2018

Joep Hofhuis

Anouk van Drunen

Erasmus Research Centre for Media,
Communication and Culture

Erasmus Universiteit Rotterdam
Postbus 1738
3000 DR Rotterdam

Auteurs:
Dr. Joep Hoffhuis
Dr. Anouk van Drunen

In opdracht van:
Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
Directoraat-Generaal OverheidsOrganisaties
Directie Ambtenaar en Organisatie
Postbus 20011
2500 EA Den Haag

16 Juli 2019

ISBN 9789076665375



Inhoudsopgave

1.	Aanleiding	4
2.	Beeldvorming rondom culturele diversiteit bij het Rijk	5
3.	Onderzoeksmethoden	10
4.	Resultaten	13
5.	Conclusies en aanbevelingen	23
6.	Referenties	27





1. Aanleiding

Steeds meer Nederlandse organisaties erkennen het sociale en economische belang om effectief om te gaan met culturele diversiteit op de werkvloer. Ook de Rijksoverheid heeft vanuit haar positie als werkgever te maken met dit onderwerp. Er is een breed scala aan interventies beschikbaar, die kunnen worden ingezet om effectiviteit van diversiteitsbeleid te verhogen (Hofhuis & Van 't Hoog, 2010), maar het succes van deze interventies is niet altijd gegarandeerd. Uit eerder onderzoek blijkt dat het belangrijk is om activiteiten te kiezen die passen bij de huidige beeldvorming rondom diversiteit onder werknemers. Bij een mismatch tussen beleid en beeldvorming is de kans op weerstand groot, en hebben interventies minder effect (Groeneveld, 2011; Groeneveld & Verbeek, 2012; Homan, 2019). Succesvol diversiteitsbeleid bij het Rijk vraagt dus om inzicht in hoe Rijksambtenaren aankijken tegen diversiteit, en welke mogelijke voor- en nadelen zij zelf ervaren. Met deze kennis kunnen dossierhouders diversiteit binnen de verschillende departementen vervolgens de juiste interventies kiezen.

Het onderzoeken en evalueren van de beeldvorming rondom culturele diversiteit staat al langere tijd op de agenda. Zo werd in de periode 2008-2011, in opdracht van het Ministerie van BZK en het A&O Fonds Rijk, een grootschalige studie uitgevoerd naar dit onderwerp binnen zeven ministeries (Hofhuis, Van der Zee, & Otten, 2011). Sindsdien is het maatschappelijke speelveld rondom dit thema echter sterk veranderd, als gevolg van bijvoorbeeld de economische crisis, de toename van terrorisme in West-Europa, de vluchtelingenproblematiek en verschuivingen in het politieke landschap. Ook binnen de Rijksoverheid zien we in de afgelopen tien jaar ontwikkelingen. Hoewel het percentage Rijksambtenaren met een niet-Westerse achtergrond slechts licht is toegenomen, van 9,5% in 2006 naar 10,3% in 2017 (Hofhuis et al, 2008; BZK, 2018a), zien we wel een verandering in de manier waarop diversiteitsbeleid wordt geformuleerd. In de periode voor 2008 werd een transitie gemaakt van doelgroepenbeleid, met name gericht op instroom van vrouwen en medewerkers met een niet-Westerse achtergrond, naar een meer integraal diversiteitsbeleid gekenmerkt door het streven naar inclusiviteit. In 2018 zien we dat deze gedachte centraal staat in het strategisch personeelsbeleid van de Rijksoverheid (BZK, 2018b), waarbij expliciet de nadruk wordt gelegd op een inclusieve organisatiecultuur en het benutten van de voordelen van diversiteit.

Voor organisaties binnen de Rijksoverheid is het belangrijk om hun diversiteitsbeleid af te kunnen stemmen op de huidige situatie. Hiervoor is het nodig om in kaart te brengen of bovengenoemde interne en externe veranderingen ook invloed hebben gehad op de beeldvorming rondom cultuurverschillen binnen de sector Rijk, en zoja, op welke manier. Vervolgens kunnen personeelsafdelingen hun diversiteitsbeleid actualiseren en interventies kiezen die aansluiten op de huidige situatie.



2. Beeldvorming rondom culturele diversiteit bij het Rijk

2.1 Voor- en nadelen van culturele diversiteit op de werkvloer

Als gevolg van globalisering en internationale migratiestromen is de samenstelling van de Nederlandse beroepsbevolking de laatste decennia sterk veranderd. Volgens het Centraal Bureau voor Statistiek (CBS, 2018) is het percentage Nederlanders met een migratieachtergrond (zowel Westers als niet-Westers) inmiddels gestegen tot 23%. Doordat meer mensen met een andere (of meervoudige) culturele achtergrond deelnemen aan het arbeidsproces, zien we dat het voor organisaties loont om actief diversiteitsbeleid te voeren, met als doel om effectiever om te gaan met cultuurverschillen op de werkvloer.

Na meer dan een halve eeuw onderzoek op dit gebied, kan worden geconcludeerd dat diversiteit zowel voor- als nadelen kan opleveren voor het functioneren van teams en organisaties (Hofhuis, van der Zee, & Otten, 2015; Van Knippenberg & Schippers, 2007; Williams & O'Reilly, 1998). Welke voor- en nadelen van diversiteit worden ervaren door werknemers kan erg verschillen per organisatie, per team, of zelfs per individu. De voordelen (Kansen) van diversiteit komen vooral voort uit het feit dat organisaties gebruik kunnen maken van de unieke kennis en ervaringen van werknemers met een andere achtergrond, om zo het probleemoplossend vermogen, innovatie, en de effectiviteit van teams te verhogen (Ely & Thomas, 2001; Hofhuis et al., 2018; Nakui, Paulus, & Van der Zee, 2011). De mogelijke nadelen van diversiteit (Dreigingen) komen vooral voort uit het feit dat individuen vaak de voorkeur geven aan het omgaan met gelijkgestemden (Byrne, 1997) en dat categorisatie van mensen in culturele groepen kan leiden tot negatieve sociale interacties, zoals stereotypering, discriminatie, miscommunicatie en zelfs conflict (Hofhuis, Van der Zee, & Otten, 2012; Van Knippenberg, De Dreu, & Homan, 2004).

Daarnaast blijkt uit recent onderzoek dat niet alleen de daadwerkelijke uitkomsten van diversiteit van belang zijn, maar dat juist de subjectieve beeldvorming – welke kansen en dreigingen men verwacht te zullen ervaren – een belangrijke rol speelt in de manier waarop organisaties omgaan met diversiteit, en hoe werknemers reageren op interventies (Hofhuis, Van der Zee, & Otten, 2016; Van Knippenberg, Van Ginkel, & Homan, 2013). Om effectief diversiteitsbeleid te kunnen voeren, is het essentieel deze beeldvorming binnen de organisatie in kaart te brengen, en interventies te kiezen die aansluiten op de specifieke kansen en dreigingen die worden ervaren door de werknemers zelf (Groeneveld, 2011; Groeneveld & Verbeek, 2012).



2.2 Beeldvorming binnen de Rijksoverheid

Als één van de grootste werkgevers van het land, is ook de Rijksoverheid al geruime tijd actief aan de slag met het thema Diversiteit en Inclusie, zowel op departementaal als op Rijksniveau. Om effectieve interventies te kunnen kiezen, werd in 2008 besloten om de bovengenoemde beeldvorming rondom diversiteit te onderzoeken. In opdracht van het Ministerie van BZK en het A&O Fonds Rijk verrichtte de Rijksuniversiteit Groningen een grootschalige studie naar de ervaren kansen en dreigingen van diversiteit onder Rijksambtenaren in zeven kerndepartementen (Hofhuis et al., 2011; 2008). In de eerste fase werden gesprekken gevoerd met leidinggevendenden bij verschillende overheidsorganisaties, om te achterhalen wat in hun beleving de mogelijke voor- en nadelen van diversiteit waren. De antwoorden werden geïnterpreteerd met behulp van de wetenschappelijke literatuur, en vervolgens gecategoriseerd tot vijf kansen en vier dreigingen van diversiteit, zoals ervaren door deze specifieke doelgroep. In de tweede fase van het onderzoek werd een vragenlijst ontwikkeld om deze kansen en dreigingen meetbaar te maken en in kaart te kunnen brengen. Deze vragenlijst is specifiek toegespitst op de werkbeleving van medewerkers bij de Rijksoverheid (zie Hofhuis et al., 2015 voor wetenschappelijke validatie). Met behulp van dit instrument werden de ervaren kansen en dreigingen onderzocht onder een steekproef van ruim 1600 beleidsmedewerkers en leidinggevendenden binnen de deelnemende kerndepartementen. De kansen en dreigingen die in 2008 zijn geformuleerd, zijn ook in het huidige onderzoek op dezelfde manier opgenomen. Om dit vervolgonderzoek beter te laten aansluiten bij het hedendaagse taalgebruik zijn de namen van de verschillende kansen en dreigingen enigszins aangepast (zie Tabel 1 en 2 voor een overzicht).

Het onderzoek uit de periode 2008-2011 heeft in kaart gebracht wat destijds de ervaren kansen en dreigingen van diversiteit waren voor het functioneren van de sector Rijk. De resultaten zullen later in dit rapport nogmaals kort worden besproken. Voor het formuleren van toekomstig diversiteitsbeleid is het echter van belang om te onderzoeken of, en zoja op welke manier, deze beeldvorming zich in de afgelopen tien jaar heeft ontwikkeld.

Onderzoeksvraag 1: Hoe heeft de beeldvorming rondom culturele diversiteit bij de Rijksoverheid zich ontwikkeld in de periode 2008-2018?



Tabel 1. Kansen van diversiteit, zoals ervaren door overheidsmanagers in 2008

Kansen van diversiteit	Beschrijving
Imago rondom maatschappelijke verantwoordelijkheid	Met een diverse samenstelling van het werknemersbestand laat de organisatie zien dat zij staan voor eerlijke kansen voor iedereen, en dat discriminatie niet wordt getolereerd. Dit is belangrijk voor de uitstraling van een organisatie naar buiten toe. Een grotere mate van diversiteit kan positief bijdragen aan het imago van de organisatie met betrekking tot sociale en maatschappelijke verantwoordelijkheid.
Aantrekken van divers talent	Om optimaal gebruik te kunnen maken van het beschikbare talent op de arbeidsmarkt, is het essentieel om ook in te zetten op het aannemen van werknemers met een andere culturele en/of etnische achtergrond. Door niet in te zetten op diversiteit, sluiten organisaties veel potentieel goede werknemers bij voorbaat uit.
Inspirerende werkomgeving	Een toename in diversiteit op de werkvloer biedt kansen voor de omgang tussen collega's. Meer diversiteit binnen teams zorgt voor een inspirerende en dynamische werkomgeving. Hiermee kan ook een positieve invloed op de omgang tussen mensen van verschillende afkomst buiten de werkvloer ontstaan.
Afstemmen op de maatschappij	De Nederlandse maatschappij is divers. Als Rijksambtenaren een afspiegeling vormen van deze maatschappij, kan de overheid haar burgers beter begrijpen en bedienen. Diversiteit draagt bij aan het vermogen om de behoeften van verschillende groepen in de maatschappij in kaart te brengen, en om beleid aan te passen aan de situatie in verschillende delen van het land.
Creativiteit en innovatie	Diversiteit biedt de kans om het oplossend vermogen van teams positief te beïnvloeden. Door een grotere verscheidenheid in perspectieven binnen de organisatie kunnen taken met meer creatieve denkracht en innovatie worden opgelost.



Tabel 2. Dreigingen van diversiteit, zoals ervaren door overheidsmanagers in 2008

Dreigingen van diversiteit	Beschrijving
Carrièrekanen	Werknemers kunnen zich bedreigd voelen door beleid dat zich richt op het bevorderen van diversiteit. Er kunnen bijvoorbeeld zorgen ontstaan over de eigen carrière en doorstroomkanen, of die van directe collega's. Dit kan mogelijk weerstand oproepen tegen diversiteitsbeleid.
Normen en waarden	De aanwezigheid van diversiteit kan weerstand oproepen door de perceptie dat bestaande normen en waarden onder druk staan. Het kan als bedreigend worden ervaren dat niet iedereen dezelfde ideeën ondersteunt of belangrijk vindt, en dat collega's er een ander wereldbeeld op na houden.
Sociale interactie	De aanwezigheid van verschillende culturen kan zorgen voor ongemakkelijke gevoelens bij werknemers. Het kan leiden tot onzekerheid over wat wel en niet gezegd mag worden, welke grappen wel en niet gemaakt mogen worden en hoe elkaar in het algemeen te benaderen. Zodoende kan diversiteit een bedreiging vormen voor succesvolle samenwerking.
Efficiënte werkprocessen	Werknemers kunnen mogelijk lagere productiviteit ervaren in cultureel diverse team. Cultuurverschillen kunnen bijvoorbeeld taalbarrières opwerpen of het kan meer tijd kosten om samen overeenstemming te bereiken, dit kan gevolgen hebben voor de efficiëntie binnen de organisatie, of binnen teams.



2.3 Organisatiefactoren: Organisatieklimaat en Leiderschap

Om mogelijke verschuivingen in ervaren kansen en dreigingen te kunnen verklaren, is het vervolgens van belang om ook te onderzoeken welke organisatiefactoren van invloed zijn op de beeldvorming. Hierbij zijn in de literatuur twee belangrijke factoren te onderscheiden (zie ook Ashikali & Groeneveld, 2013).

Ten eerste heeft onderzoek aangetoond dat het organisatieklimaat een essentiële rol speelt in de beeldvorming rondom cultuurverschillen en de effectiviteit van diversiteitsbeleid. Onderzoek binnen de Rijksoverheid laat zien dat een positief diversiteitsklimaat – een organisatieklimaat dat zich kenmerkt door openheid en waardering voor verschillen - leidt tot betere werkkomsten voor zowel meerderheids- als minderheidsleden (Hofhuis et al., 2012). Ook internationaal zien we vergelijkbare resultaten in zowel publieke (bijv. Moon & Christensen, 2019) en private organisaties (bijv. Dwertmann, Nishii, & Van Knippenberg, 2016; Hofhuis, Van der Rijt, & Vlug, 2016; McKay, Avery, Liao, & Morris, 2011). De vraag is hoe het klimaat binnen de Rijksoverheid zich heeft ontwikkeld in de loop der jaren, en of dit ook invloed heeft gehad op de beeldvorming.

Ten tweede laat eerder onderzoek zien dat leidinggevendenden een sleutelrol vervullen met betrekking tot de ervaren voor- en nadelen van diversiteit bij het Rijk (Ashikali & Groeneveld, 2013; Celik, Ashikali, & Groeneveld, 2011; Hofhuis et al., 2008). Met name transformationeel leiderschap lijkt erg succesvol in het omgaan met cultuurverschillen in werkgroepen (Kearney & Gebert, 2009). Deze vorm van leiderschap is een combinatie van vier factoren: transformationeel leiders hebben een duidelijke visie die richting geeft aan het werk, weten hun medewerkers te inspireren, zorgen voor intellectuele uitdaging, en hebben oog voor de individuele behoeften van hun teamleden (Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003; Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990). Door deze eigenschappen zorgt een transformationeel leider dat medewerkers intrinsiek gemotiveerd zijn om hun individuele capaciteiten ten volste te benutten, en zich in te zetten voor het team. Eerder onderzoek laat zien dat met name (cultureel) diverse teams erg gebaat zijn bij dergelijk leiderschap. Het is daarom nuttig om ook een inventarisatie te maken van de mate waarin dit type leiderschap wordt toegepast binnen de afdelingen van de Rijksoverheid, en inzicht te krijgen in hoe dit samenhangt met de beeldvorming rondom diversiteit.

Onderzoeksvraag 2: Wat is de invloed van het organisatieklimaat op de beeldvorming rondom culturele diversiteit?

Onderzoeksvraag 3: Wat is de invloed van transformationeel leiderschap op de beeldvorming rondom culturele diversiteit?



3. Onderzoeksmethoden

3.1 Steekproeven

In dit onderzoek wordt een vergelijking gemaakt tussen ervaren kansen en dreigingen van diversiteit onder Rijksambtenaren, in 2008 en 2018. Voor het onderzoek in 2008 werden steekproeven getrokken onder beleidsmedewerkers en leidinggevendenden (Schaal 10+) van zeven deelnemende ministeries (Buitenlandse Zaken; Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties; Economische Zaken; Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit; Onderwijs, Cultuur en Wetenschap; Verkeer en Waterstaat; Volksgezondheid, Welzijn en Sport). De uiteindelijke respondentengroep voor de vragenlijst bestond uit 1617 Rijksambtenaren, waaronder 54% mannen; de leeftijd varieerde tussen de 22 en 68 jaar. De respondenten waren hoog opgeleid (91% HBO of WO), en 9% (n = 158) vervulde een leidinggevende functie.

Alle organisaties die in 2008 deelnamen, werden ook in de nieuwe meting in 2018 meegenomen. Daarnaast werden zes nieuwe organisaties toegevoegd, die in de eerdere meting niet deelnamen (Financiën; Justitie en Veiligheid, Sociale Zaken en Werkgelegenheid; Belastingdienst; Rijkswaterstaat; Dienst Justitiele Inrichtingen; Immigratie- en Naturalisatiedienst). Na overleg werd besloten het voormalige ministerie van Infrastructuur en Waterstaat in deze steekproef te vergelijken met het eerdere ministerie van Verkeer en Waterstaat. De respondentengroep voor de tweede meting bestond uit 2024 beleidsmedewerkers en leidinggevendenden, die werden benaderd via een willekeurige steekproef. Ruim 45% was man; de leeftijd varieerde tussen de 23 en 70 jaar. De respondenten waren hoog opgeleid (91% HBO of WO). Van de ondervraagden vervulde 16% (n = 329) een leidinggevende functie. Tabel 3. geeft een overzicht van de aantallen respondenten per organisatie in zowel 2008 als 2018.

3.2 Dataverzameling

Alle variabelen in dit onderzoek werden gemeten met behulp van een digitale vragenlijst, die per e-mail werd verspreid onder de doelgroep. Alle verworven gegevens werden volledig anoniem verwerkt. Eventueel herleidbare gegevens (geslacht, leeftijd, herkomst) werden beveiligd opgeslagen bij de Erasmus Universiteit Rotterdam, waarbij rekening werd gehouden met de Ethische Gedragscode voor Wetenschappelijk Onderzoek, zoals opgesteld door de Vereniging van Samenwerkende Nederlandse Universiteiten (VSNU, 2018) en de meest recente privacyrichtlijnen.



Tabel 3. Aantal respondenten per deelnemende organisatie in 2008 en 2018

Organisatie	n (2008)	n (2018)
BZK	176	178
BuZa	91	86
EZ	614	153
Fin	-	48
Jus	-	113
OCW	375	95
SZW	-	67
IenW*	93	121
VWS	61	128
LNV	145	66
Belastingdienst	-	250
Rijkswaterstaat	-	208
DJI	-	42
IND	-	21
Anders/Onbekend**	62	448
Totaal	1617	2024

* Voorheen VenW;

** Respondenten die deze vraag niet hebben ingevuld, of die werkzaam waren bij een organisatie waar de respons te laag was om afzonderlijk te kunnen worden meegenomen in dit onderzoek.

Om de ervaren kansen en dreigingen van diversiteit te meten werd gebruik gemaakt van de originele Nederlandstalige versie van de Benefits and Threats of Diversity Scale (BTDS), die in 2008 specifiek voor de Rijksoverheid werd ontwikkeld (zie Hofhuis et al., 2015 voor wetenschappelijke validatie). Deze bestaat uit vier items per subschaal (36 items in totaal). Diversiteitsklimaat werd gemeten met behulp van een bestaande schaal (6 items, Luijters, Van der Zee, & Otten, 2008) die eerder met succes werd gebruikt in onderzoek binnen de Rijksoverheid (Hofhuis et al., 2008). Transformationeel leiderschap werd gemeten met Nederlandse vertalingen van de schalen voor idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation en individualized consideration (Podsakoff et al., 1990). Alle items werden bevraagd op een 5-punts Likert schaal (1 = helemaal mee oneens, 3 = neutraal, 5 = helemaal mee eens). Alle gebruikte schalen zijn eerder wetenschappelijk gevalideerd en werden ook in het huidige onderzoek voldoende betrouwbaar bevonden ($\alpha > .65$).

3.3 Analyses

Om de onderzoeksvragen, zoals hierboven beschreven, te kunnen beantwoorden, is een reeks kwantitatieve analyses uitgevoerd op de datasets uit 2008 en 2018. Allereerst werden gemiddelde scores berekend van de ervaren kansen en dreigingen van diversiteit, in beide steekproeven. De



ontwikkeling van deze scores wordt hieronder in detail besproken (Onderzoeksvraag 1). Vervolgens werd bekeken hoe de ervaren kansen en dreigingen in 2018 samenhangen met verschillende eigenschappen van de respondenten, waaronder leeftijd, geslacht, culturele achtergrond, functietypen, etc. Dit geeft meer inzicht in de spreiding van de verschillende kansen en dreigingen binnen het werknemersbestand van de Rijksoverheid.

Tot slot werd de samenhang berekend van de verschillende kansen en dreigingen van diversiteit met het diversiteitsklimaat binnen de afdeling, en de mate van transformationeel leiderschap (Onderzoeksvragen 2 en 3). Met de uitkomsten van deze analyses kan inzicht worden verschaft in de rol van organisatieklimaat en leiderschap in het verbeteren van de beeldvorming rondom culturele diversiteit.



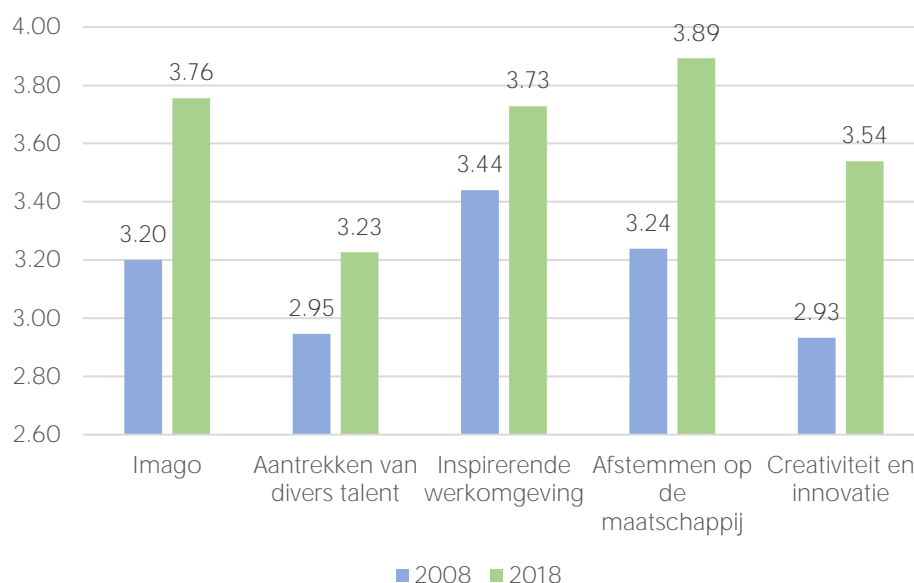
4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek besproken. Per onderzoeksvraag worden de uitkomsten behandeld en kort geïnterpreteerd. Alle variabelen zijn gemeten op een schaal van 1 tot 5. Een hogere score betekent dat een concept meer ervaren wordt door de respondenten. Bijvoorbeeld: een score van 5 geeft aan dat medewerkers van de Rijksoverheid deze kans of dreiging van diversiteit zeer sterk ervaren. Een score van 1 betekent dat een kans of dreiging niet wordt ervaren op de werkvloer. Een score van 3 is neutraal: respondenten geven aan dat zij de kans of dreiging wel ervaren, maar niet in zeer sterke mate. Alle hieronder besproken verschillen en effecten zijn statistisch significant, volgens de huidige wetenschappelijke conventies ($p < 0.05$).

4.1 Ontwikkeling kansen van diversiteit

Om te beginnen zijn de verschillende kansen van culturele diversiteit op de werkvloer vergeleken in 2008 en 2018. De gemiddelde scores voor iedere kans zijn weergegeven in Figuur 1. Wanneer we alleen kijken naar de gemiddelden van 2018, zien we dat Afstemmen op de maatschappij als belangrijkste kans wordt gezien van culturele diversiteit op de werkvloer ($M_{2018} = 3,89$). De kansen Imago rondom maatschappelijke verantwoordelijkheid ($M_{2018} = 3,76$) en Inspirerende werkomgeving ($M_{2018} = 3,73$) worden daarna als meest veelbelovend resultaat gezien van diversiteit. De kans

Figuur 1. Kansen van diversiteit zoals ervaren door Rijksambtenaren in 2008 en 2018



Creativiteit en innovatie heeft een iets lager gemiddelde ($M_{2018} = 3,54$), gevolgd door Aantrekken van divers talent ($M_{2018} = 3,23$). Alle kansen van diversiteit scoren echter ruim boven het middelpunt van de schaal.

Om de uitkomsten van 2018 in perspectief te plaatsen, vergelijken we ze met de gemiddelden van 2008. De grootste toename zien we bij Afstemmen op de maatschappij ($M_{2008} = 3,24$; $M_{2018} = 3,89$) en Creativiteit en innovatie ($M_{2008} = 2,93$; $M_{2018} = 3,54$). Rijksambtenaren ervaren dus in meerdere mate dat diversiteit hen in staat stelt om in hun werkzaamheden rekening te kunnen houden met verschillende groepen in de maatschappij, en ervaren vaker dat diversiteit bijdraagt aan het probleemoplossend vermogen van hun afdeling. Beide kansen zijn expliciet gerelateerd zijn aan de voordelen van diversiteit voor effectiviteit van teams en organisaties. We kunnen dus concluderen dat de meerwaarde van diversiteit voor productiviteit (de zogenaamde business case) in 2018 meer wordt erkend dan tien jaar daarvoor.

Een derde kans waar het verschil tussen 2008 en 2018 aanzienlijk is, is Imago rondom maatschappelijke verantwoordelijkheid ($M_{2008} = 3,20$; $M_{2018} = 3,76$). Werknemers vinden het nu belangrijker dat de overheid ook naar buiten toe uitstraalt dat zij een inclusieve werkgever is. De aandacht voor positieve beeldvorming op dit gebied is dus ook toegenomen.

Tot slot laten de twee kansen Aantrekken van divers talent ($M_{2008} = 2,95$; $M_{2018} = 3,23$) en Inspirerende werkomgeving ($M_{2008} = 3,44$; $M_{2018} = 3,73$) de minst sterke stijging zien. Desalniettemin is er in beide gevallen nog steeds sprake van een toename ten opzichte van 2008.

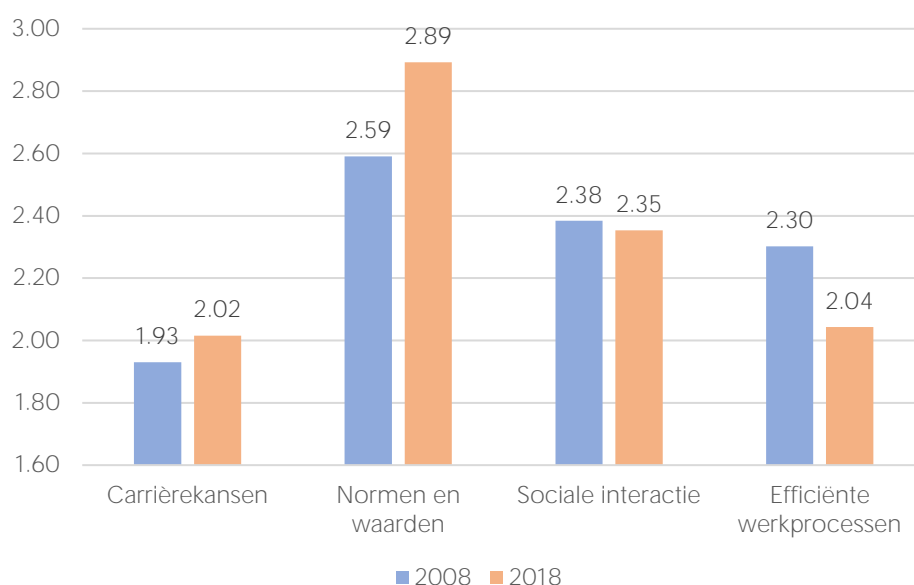
4.2 Ontwikkeling dreigingen van diversiteit

Vervolgens is gekeken naar de ontwikkeling van de ervaren dreigingen van diversiteit. De gemiddelde scores zijn weergegeven in Figuur 2. Allereerst valt op dat gemiddelde scores op de dreigingen van diversiteit allen onder het middelpunt van de schaal vallen, terwijl de gemiddelden bij de kansen juist ruim boven het middelpunt uitkwamen. Normaalgesproken is het aan te raden om voorzichtig te zijn met het interpreteren van dergelijke patronen, omdat de scores beïnvloed kunnen zijn door sociaal wenselijk antwoorden van de respondenten, of door de wijze waarop de vraagstelling plaatsvond. Echter, de overkoepelende verschillen tussen ervaren kansen en dreigingen zijn aanzienlijk, en zijn ook sterk toegenomen sinds 2008. Dit suggereert dat Rijksambtenaren over het algemeen genomen meer positieve dan negatieve effecten van diversiteit zijn gaan ervaren.

Wanneer we verder naar de ervaren dreigingen kijken, zien we dat in 2018 het hoogst wordt gescoord op de dreiging Normen en Waarden ($M_{2018} = 2,89$). Rijksambtenaren ervaren dat de bestaande cultuur op de werkvloer onder druk kan komen te staan door een toename in diversiteit. Daarna volgt de dreiging Sociale Interactie ($M_{2018} = 2,35$). Hierbij gaat het om het ervaren van onzekerheid in hoe collega's met verschillende culturele achtergronden op de werkvloer te



Figuur 2. Dreigingen van diversiteit zoals ervaren door Rijksambtenaren in 2008 en 2018



benaderen. Het is wel belangrijk om hierbij in gedachte te houden dat de gemiddelde score onder het middelpunt van de schaal valt. Dit houdt in dat deze dreiging aanwezig is, maar niet in sterke mate. De laatste twee dreigingen scoren nagenoeg gelijk: Rijksambtenaren ervaren weinig dreiging voor hun eigen Carrièrekansen ($M_{2018} = 2,02$) of voor Efficiënte Werkprocessen ($M_{2018} = 2,04$) als gevolg van diversiteit.

Wanneer we de resultaten uit 2008 en 2018 met elkaar vergelijken, zijn twee opvallende verschillen te zien. De score op Normen en Waarden ($M_{2008} = 2,59$; $M_{2018} = 2,89$) is flink toegenomen, wat erop wijst dat Rijksambtenaren in 2018 vaker ervaren dat de organisatiecultuur verandert als gevolg van toenemende diversiteit. Het is wel belangrijk om te vermelden dat hier geen waardeoordeel aan kan worden gekoppeld op basis van dit onderzoek. De vraagstelling luidde of respondenten, door diversiteit, cultuurverandering ervaren binnen hun afdeling. Het is mogelijk dat sommige respondenten deze verandering zien als een negatief effect van diversiteit (een dreiging in de stricte zin van het woord), maar het is ook denkbaar dat respondenten de veranderende normen en waarden binnen hun organisatie juist zien als positief. Om deze nuance verder in kaart te brengen is vervolgonderzoek nodig.

Ten tweede valt op dat de dreiging voor Efficiënte werkprocessen is afgenomen ($M_{2008} = 2,30$; $M_{2018} = 2,04$). De verwachting dat diversiteit een negatief effect kan hebben op de productiviteit van afdelingen wordt in 2018 minder ervaren dan in 2008. Deze bevinding sluit aan op de eerdergenoemde toename in ervaren kansen van diversiteit voor effectiviteit van teams en afstemming op de maatschappij. Tot slot zijn er bij de dreigingen voor Carrièrekansen ($M_{2008} = 1,93$; $M_{2018} = 2,02$) en Sociale Interactie ($M_{2008} = 2,38$; $M_{2018} = 2,35$) nagenoeg geen verschillen te zien tussen de twee metingen.

4.3 Beantwoording onderzoeksvraag 1: ontwikkeling van de beeldvorming

Bovenstaande resultaten stellen ons in staat om een antwoord te formuleren op Onderzoeksvraag 1: Hoe heeft de beeldvorming rondom culturele diversiteit bij de Rijksoverheid zich ontwikkeld in de periode 2008-2018? Over het geheel genomen zien we dat Rijksambtenaren in 2018 positiever aankijken tegen diversiteit dan tien jaar daarvoor. We zien een significante toename in alle ervaren kansen van diversiteit. Vooral de toename in ervaren voordelen van diversiteit voor productiviteit, zowel voor het afstemmen van beleid op verschillende groepen in de maatschappij, als voor probleemoplossend vermogen en innovatie binnen de overheidsorganisaties zelf, is een positieve ontwikkeling. In de rapportage van het onderzoek uit 2008 (zie Hofhuis et al., 2011) werd vermeld dat deze kansen van diversiteit door Rijksambtenaren nog maar weinig erkend werden. Hierom werd destijds aanbevolen om meer beleid te voeren en interventies te plegen op de business care-benadering van diversiteit. De resultaten van het huidige onderzoek laten zien dat op dit gebied flinke stappen zijn gemaakt en dat er in het huidige situatie meer draagvlak is voor dergelijk beleid. De ervaren dreigingen van diversiteit zijn grotendeels gelijk gebleven, met uitzondering van de mate waarin Rijksambtenaren een verandering in normen en waarden ervaren op de werkvloer. Of deze verandering als positief of negatief wordt beoordeeld kan op basis van dit onderzoek niet worden vastgesteld.

4.4 Invloed van functietype en demografische variabelen

Om te zien of er verschillen zijn in beeldvorming tussen individuen op basis van functiekenmerken en demografische variabelen hebben we een reeks extra analyses uitgevoerd, die hieronder kort worden besproken. Deze analyses zijn alleen uitgevoerd onder de steekproef uit 2018. De hieropvolgende resultaten zijn dus van toepassing op de beeldvorming rondom diversiteit in de huidige situatie, en niet op de ontwikkeling over tijd.

4.4.1 Verschillen tussen functiegroepen

Allereerst is onderzocht of er verschillen te zien zijn in ervaren kansen en dreigingen tussen verschillende typen functies binnen de Rijksoverheid. Hierbij werd een vergelijking gemaakt tussen de functiegroepen zoals die over het algemeen worden onderscheiden binnen de Rijksoverheid. Voor zeven functiegroepen waren voldoende respondenten beschikbaar om een betrouwbare analyse te kunnen doen: Toezicht/inspectie, ICT, Bedrijfsvoering/middelen, Beleidsuitvoering, Beleidsvoorbereiding/-ontwikkeling/-advisering, Juridisch werk, en Onderzoek. Met name de functietypes Toezicht/Inspectie en ICT laten afwijkende gemiddelden zien ten opzichte van de andere functietypen. In tabel 4. en 5. worden deze verschillen weergegeven voor de ervaren kansen, respectievelijk dreigingen, van diversiteit.



Tabel 4: Ervaren kansen van diversiteit in verschillende functiegroepen in 2018

Functiegroep	n	Imago	Aantrekken van divers talent	Inspirerende werkomgeving	Afstemmen op de maatschappij	Creativiteit en innovatie
Toezicht/inspectie	164	3,53	3,08	3,52	3,68	3,38
ICT	217	3,63	3,14	3,48	3,62	3,18
Bedrijfsvoering/middelen	267	3,85*	3,40	3,83***	4,02***	3,71**
Beleidsuitvoering	167	3,84*	3,29	3,84***	4,02***	3,65**
Beleidsvoorbereiding/-ontwikkeling/-advisering	292	3,79*	3,09	3,79**	3,98***	3,60**
Juridisch werk	78	3,91*	3,28	3,91***	3,93**	3,58
Onderzoek	99	3,85*	3,05	3,81***	3,99**	3,58**
Anders / Onbekend	740	3,77	3,42	3,71	3,90	3,59

* Gemiddelde score verschilt significant ($p < 0,05$) van Toezicht/inspectie

** Gemiddelde score verschilt significant ($p < 0,05$) van ICT

*** Gemiddelde score verschilt significant ($p < 0,05$) van zowel Toezicht/inspectie, als ICT

Voor vier van de vijf kansen scoren de functiegroepen Toezicht/inspectie en ICT significant lager dan andere functiegroepen. Het gaat hierbij om aanzienlijke verschillen, met name in vergelijking met functiegroepen bedrijfsvoering, beleid en juridisch werk. Werknemers in deze laatstgenoemde groepen zien relatief vaker de voordelen van culturele diversiteit dan werknemers met een functie binnen toezicht, inspectie, of ICT. Op basis van het huidige onderzoek kunnen we geen eenduidige verklaring bieden voor deze effecten. Het is mogelijk dat onder werknemers binnen deze functiegroepen een ander beeld bestaat over diversiteit in het algemeen, of dat deze respondenten in de uitvoering van hun dagelijkse werkzaamheden minder baat hebben bij diversiteit. Om meer inzicht te verkrijgen in de oorsprong van deze verschillen is vervolgonderzoek noodzakelijk.

Wat betreft de dreigingen van diversiteit is er bij drie van de vier dreigingen sprake van een hogere score voor de functiegroepen Toezicht/inspectie en ICT, in vergelijking met functies in Beleidsvoorbereiding/-ontwikkeling/-advisering en Juridisch werk, waar relatief minder dreigingen worden ervaren voor de eigen carrière, sociale interactie en efficiënte werkprocessen. Kort gezegd zien we dat Rijksambtenaren in toezicht, inspectie en ICT niet alleen minder voordelen van diversiteit ervaren, maar ook vaker de negatieve kanten van diversiteit onderschrijven. Uitzondering hierop is de dreiging voor normen en waarden, die in alle functiegroepen sterk naar voren komt. Ook hier is het helaas niet mogelijk om op basis van het huidige onderzoek inzicht te geven in de onderliggende redenen voor de gevonden verschillen, daarvoor is vervolgonderzoek noodzakelijk.



Tabel 5: Ervaren dreigingen van diversiteit in verschillende functiegroepen in 2018

Functiegroep	n	Carrièrekansen	Normen en waarden	Sociale interactie	Efficiënte werkprocessen
Toezicht/inspectie	164	2,24	2,86	2,55	2,26
ICT	217	2,15	2,98	2,55	2,22
Bedrijfsvoering/middelen	267	1,93	2,96	2,34	1,94
Beleidsuitvoering	167	2,08	2,86	2,36	2,04
Beleidsvoorbereiding/-ontwikkeling/-advisering	292	1,87*	2,78	2,18***	1,92***
Juridisch werk	78	1,94	2,74	2,17***	1,80***
Onderzoek	99	1,90	2,85	2,25	1,96
Anders / Onbekend	740	1,97	2,94	2,35	2,06

* Gemiddelde score verschilt significant ($p < 0,05$) van Toezicht/inspectie

** Gemiddelde score verschilt significant ($p < 0,05$) van ICT

*** Gemiddelde score verschilt significant ($p < 0,05$) van zowel Toezicht/inspectie, als ICT

4.4.2. Invloed van demografische kenmerken

Naast de verschillen tussen de functiegroepen is ook onderzocht hoe individuele kenmerken van de respondenten samenhangen met ervaren kansen en dreigingen van diversiteit. Specifiek is gekeken naar de invloed van geslacht, leeftijd, etnische achtergrond en opleidingsniveau. De correlaties staan weergegeven in tabel 6.

Allereerst is er een verschil te zien tussen mannen en vrouwen in ervaren kansen en dreigingen van diversiteit. Mannen scoren gemiddeld lager op alle kansen, en hoger op alle dreigingen van diversiteit. Het feit dat vrouwen in het algemeen positiever aankijken tegen diversiteit is een bekend fenomeen, en komt overeen met eerdere onderzoeken onder deze doelgroep (Hofhuis et al., 2015). De reden voor deze effecten is nog niet eenduidig vastgesteld, maar een mogelijke verklaring is dat vrouwen op de werkvloer zelf ook vaker een minderheidsrol ervaren, en als zodanig eerder geneigd zijn om positief te reageren op diversiteit en diversiteitsbeleid in brede zin (Scheepers & Ellemers, 2005).

Verder zien we effecten van leeftijd op ervaren kansen en dreigingen. Oudere werknemers scoren hoger op de kans Aantrekken van divers talent, maar ervaren minder kansen van diversiteit voor Inspirerende werkomgeving Afstemmen op de maatschappij, en Creativiteit en Innovatie. Daarnaast ervaren zij ook meer dreigingen van diversiteit op alle gebieden dan jongere werknemers.



Tabel 6. Correlaties tussen kansen en dreigingen en demografische variabelen in 2018

Correlaties (r)	Geslacht	Leeftijd	Culturele achtergrond	Opleidings niveau
Kansen van Diversiteit				
Imago rondom maatschappelijke verantwoordelijkheid	-0,14*	-0,05	0,11*	0,11*
Aantrekken van divers talent	-0,11*	0,12*	0,05*	0,03
Inspirerende werkomgeving	-0,25*	-0,11*	0,12*	0,14*
Afstemmen op de maatschappij	-0,24*	-0,09*	0,11*	0,14*
Creativiteit en innovatie	-0,24*	-0,08*	0,14*	0,12*
Dreigingen van Diversiteit				
Carrierekansen	0,24*	0,10*	-0,09*	-0,10*
Normen en waarden	0,09*	0,13*	0,01	-0,06*
Sociale interacties	0,16*	0,16*	-0,06*	-0,11*
Efficiente werkprocessen	0,20*	0,18*	-0,12*	-0,12*

* Correlatie is statistisch significant ($p < 0,05$)

Rijksambtenaren met (naast de Nederlandse ook) een niet-Nederlandse culturele achtergrond¹ ervaren over het geheel genomen meer kansen van diversiteit, en minder dreigingen. Enige uitzondering is dat we geen verschil zien voor de dreiging Normen en Waarden. Dit

onderschrijft de eerder genoemde notie dat deze dreiging zowel als positief als negatief kan worden omschreven. Werknemers met een andere culturele achtergrond erkennen dat een toename in diversiteit kan leiden tot veranderingen in de organisatiecultuur en normen en waarden op de werkvloer, maar het is niet onwaarschijnlijk dat veel van hen dit zien als een positieve ontwikkeling.

Tot slot zien we een positieve samenhang tussen opleidingsniveau en ervaren kansen (met uitzondering van Aantrekken divers talent) en negatieve samenhang met dreigingen van diversiteit. Dit toont aan dat hoger opgeleide Rijksambtenaren gemiddeld positiever aankijken tegen diversiteit, en ook de voordelen voor zowel imago als voor productiviteit vaker erkennen.

¹ In dit onderzoek werd de definitie van het CBS gehanteerd, die stelt dat sprake is van een niet-Nederlandse culturele achtergrond als minstens één van beide ouders buiten Nederland is geboren.



4.5 Onderzoeksvraag 2: de rol van diversiteitsklimaat

Zoals eerder beschreven, werd ook onderzocht in hoeverre ervaren kansen en dreigingen van diversiteit samenhangen met het organisatieklimaat. Hierbij kijken we specifiek naar het diversiteitsklimaat: de mate waarin openheid en waardering voor diversiteit bestaan binnen de organisatie als geheel. Zowel in 2008 als in 2018 werd aan respondenten gevraagd in hoeverre zij binnen hun organisatie een dergelijk klimaat ervaren. Als we de gemiddelden tussen deze twee metingen vergelijken, zien we een lichte toename in diversiteitsklimaat over tijd ($M_{2008} = 3,54$; $M_{2018} = 3,62$). Dit verschil is echter niet groot genoeg om van een sterk effect te spreken. Het gemiddelde organisatieklimaat ten opzichte van diversiteit binnen de Rijksoverheid is dus niet of nauwelijks veranderd in de afgelopen tien jaar. Vervolgens is gekeken of het ervaren diversiteitsklimaat samenhangt met de eerdergenoemde demografische variabelen (geslacht, leeftijd, culturele achtergrond, en opleidingsniveau). We zien alleen een kleine samenhang met geslacht ($r = -.14$; $p < .001$; vrouwen ervaren een sterker diversiteitsklimaat) en leeftijd ($r = .11$; $p < .001$; oudere werknemers ervaren een sterker diversiteitsklimaat). Ook dit zijn geen sterke effecten.

Tabel 7: Samenhang diversiteitsklimaat met kansen en dreigingen van diversiteit in 2018

Samenhang met diversiteitsklimaat	b*	p
Kansen van diversiteit		
Imago rondom maatschappelijke verantwoordelijkheid	0,333*	0,001
Aantrekken van divers talent	0,233*	0,001
Inspirerende werkomgeving	0,461*	0,001
Afstemmen op de maatschappij	0,370*	0,001
Creativiteit en innovatie	0,399*	0,001
Dreigingen van diversiteit		
Carrièrekansen	-0,280*	0,001
Normen en waarden	-0,046	0,053
Sociale interactie	-0,318*	0,001
Efficiënte werkprocessen	-0,346*	0,001

* statistisch significante ($p < 0,05$), gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten, gecontroleerd voor geslacht, leeftijd, culturele achtergrond, opleidingsniveau.



Vervolgens is onderzocht in hoeverre het diversiteitsklimaat samenhangt met de verschillende kansen en dreigingen, waarbij is gecontroleerd voor de eerdergenoemde demografische variabelen. In tabel 7 zijn de effecten weergegeven. Zoals verwacht, hangt het diversiteitsklimaat van de organisatie sterk samen met zowel de kansen als dreigingen van diversiteit. Als er binnen de organisatie ruimte bestaat om de eigen cultuur te behouden, en als dit ook wordt gewaardeerd, dan zien we dat werknemers ook veel meer positieve effecten van diversiteit ervaren. Dit komt overeen met eerder onderzoek, zowel binnen de Rijksoverheid (Ashikali & Groeneveld, 2013; Hofhuis et al., 2012), als in andere sectoren en in het buitenland (Dwertmann et al., 2016; Hofhuis et al., 2016). Als werknemers binnen de Rijksoverheid de ruimte krijgen om hun eigen cultuur te behouden op de werkvloer, maakt dit ook de weg vrij om verschillende invalshoeken en ervaringen van verschillende collegas zichtbaar te maken. Hiermee wordt het mogelijk om ook daadwerkelijk de voordelen van diversiteit voor productiviteit te ontsluiten.

Daarnaast lijkt een positief diversiteitsklimaat een deel van de ervaren dreigingen van diversiteit weg te nemen. Ook dit komt overeen met eerdere bevindingen uit de wetenschappelijke literatuur (Mckay et al., 2007; Van Knippenberg et al., 2013). Enige uitzondering in onze resultaten is de verandering in normen en waarden, die ervaren wordt ongeacht het diversiteitsklimaat binnen de organisatie.

In antwoord op onderzoeksvraag 2, kan worden geconcludeerd dat het stimuleren van een sterk diversiteitsklimaat een goede manier kan zijn om een positieve beeldvorming rondom culturele diversiteit te bevorderen.

4.6 Onderzoeksvraag 3: de rol van transformationeel leiderschap

Tot slot werd in dit onderzoek ook gekeken naar de invloed van transformationeel leiderschap op ervaren kansen en dreigingen van diversiteit. Transformationeel leiders hebben een duidelijke visie die richting geeft aan het werk, weten hun medewerkers te inspireren, zorgen voor intellectuele uitdaging, en hebben oog voor de individuele behoeften van hun teamleden (Bass et al., 2003; Podsakoff et al., 1990). In het huidige onderzoek werd respondenten gevraagd in hoeverre hun leidinggevende deze eigenschappen bezit. Vervolgens werd onderzocht of dit samenhangt met de ervaren kansen en dreigingen. De resultaten staan weergegeven in tabel 8. In eerder wetenschappelijk onderzoek wordt gerapporteerd dat transformationeel leiders in staat zijn om de voordelen van diversiteit voor hun team te ontsluiten (Celik et al., 2011; Kearney & Gebert, 2009). In het huidige onderzoek zien we dit niet direct terug. Er lijken geen significante verbanden te zijn tussen de mate van transformationeel leiderschap en ervaren kansen van diversiteit. We zien echter wel een kleine invloed op ervaren dreigingen. Werknemers die rapporteren dat hun leidinggevende transformationele eigenschappen bezit, geven ook aan dat zij diversiteit als minder dreigend ervaren voor carrierekansen, sociale interactie, en werkprocessen. Het lijkt dat transformationeel leiders niet



zozeer de voordelen van diversiteit bevorderen, maar wellicht juist de ervaren nadelen voor hun werknemers verminderen. Hoewel de effecten relatief klein zijn, zou het inspireren en uitdagen van teamleden, met oog voor individuele behoeften, dus een manier kunnen zijn om eventuele weerstand tegen diversiteitsbeleid weg te nemen. De transformationeel leider speelt daarmee mogelijk een rol in het voeren van effectief diversiteitsbeleid.

Tabel 8: Samenhang transformationeel leiderschap met kansen en dreigingen van diversiteit in 2018

Samenhang met transformationeel leiderschap	b*	p
Kansen van diversiteit		
Imago rondom maatschappelijke verantwoordelijkheid	0,026	0,234
Aantrekken van divers talent	0,021	0,329
Inspirerende werkomgeving	0,022	0,310
Afstemmen op de maatschappij	0,026	0,232
Creativiteit en innovatie	0,008	0,698
Dreigingen van diversiteit		
Carrièrekansen	-0,095*	0,001
Normen en waarden	-0,034	0,165
Sociale interactie	-0,071*	0,003
Efficiënte werkprocessen	-0,050*	0,048

* statistisch significante ($p < 0,05$), gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten, gecontroleerd voor geslacht, leeftijd, culturele achtergrond, opleidingsniveau.



5. Conclusies en aanbevelingen

De manier waarop medewerkers van de Rijksoverheid tegen culturele diversiteit aankijken, speelt een belangrijke rol in het succes van diversiteitsbeleid en de effectiviteit van interventies gericht op het benutten van cultuurverschillen op de werkvloer. In 2008 werd, in opdracht van het Ministerie van BZK en het A&O Fonds Rijk, onderzoek verricht om de beeldvorming rondom diversiteit Rijksbreed in kaart te brengen. Met behulp van een specifiek voor de Rijksoverheid ontwikkelde vragenlijst werden de ervaren kansen en dreigingen van culturele diversiteit gemeten onder een grote groep Rijksambtenaren. Het hoofddoel van het huidige onderzoek was om te achterhalen in hoeverre deze beeldvorming zich in de afgelopen tien jaar heeft ontwikkeld. Hiervoor werd eenzelfde digitale vragenlijst verspreid onder een steekproef van ruim 2000 medewerkers van verschillende organisaties binnen de sector Rijk, en werden de resultaten vergeleken met die uit 2008.

5.1 Positieve ontwikkeling van de beeldvorming rondom diversiteit

De hoofdconclusie die kan worden geformuleerd op basis van de resultaten van het huidige onderzoek, is dat Rijksambtenaren anno 2018 positiever aankijken tegen culturele diversiteit op de werkvloer dan tien jaar ervoor. Met name de ervaren kansen van diversiteit voor productiviteit worden meer erkend. In 2008 was er nog sprake van behoorlijke skepsis rondom de business case van diversiteit. Nu zien we dat medewerkers van de verschillende organisaties vaker aangeven dat diversiteit nuttig is om hun beleid af te kunnen stemmen op verschillende behoeften en belangen die binnen de maatschappij bestaan. Bovendien wordt nu vaker erkend dat diversiteit kan leiden tot meer probleemoplossend vermogen, doordat kennis en ervaring van collega's met verschillende achtergronden kan worden ingezet voor verhoogde creativiteit en innovatie in teams. Verder zien we ook dat diversiteit binnen de sector Rijk als belangrijk wordt ervaren voor het imago richting de maatschappij. Mederwerkers zijn van mening dat het voor overheidsorganisaties van belang is te laten zien dat zij inclusief zijn en dat vooroordelen en discriminatie niet worden getolereerd. Ook dit komt nu sterker naar voren dan in 2008.

Wat betreft de mogelijke dreigingen van diversiteit, zien we een minder eenduidig beeld. Over het algemeen ervaren Rijksambtenaren minder negatieve dan positieve gevolgen van diversiteit. Dit effect is in 2018 sterker dan hiervoor; in 2008 lagen de gemiddelde scores voor kansen en dreigingen veel dichterbij elkaar. Daarnaast zien we dat de ervaren nadelen nagenoeg gelijk zijn gebleven. De enige verschuiving die kan worden waargenomen, is dat Rijksambtenaren in 2018 vaker ervaren dat diversiteit leidt tot een aanpassing van organisatiecultuur. De normen en waarden binnen de organisatie veranderen als gevolg van cultuurverschillen tussen collega's, en dit lijkt vaker voor te komen dan tien jaar geleden. Of dit als nadeel wordt ervaren of juist als voordeel



verschilt hoogstwaarschijnlijk per individu, maar meer onderzoek is nodig om deze verschillen preciezer in kaart te brengen.

De verandering van de beeldvorming zoals hierboven beschreven lijkt te gelden voor de gehele Rijksoverheid. Hoewel er enige nuanceverschillen zijn tussen functiegroepen (zie resultatensectie) en verschillende ministeries en uitvoeringsinstanties, zien we de hierboven beschreven overkoepelende trends terug bij nagenoeg alle deelnemende organisaties.

5.2 Diversiteitsklimaat en transformationeel leiderschap dragen bij aan positieve beeldvorming

In dit onderzoek werd ook onderzocht van de rol is van organisatieklimaat en leiderschap op de manier waarop tegen diversiteit op de werkvloer wordt aangekeken. De resultaten laten zien dat met name in organisaties met een sterk diversiteitsklimaat – waar werknemers de ruimte krijgen om hun eigen cultuur uit te dragen, en waar dit ook wordt gewaardeerd – de beeldvorming rondom diversiteit ook veel positiever is. Het bevorderen van een sterk diversiteitsklimaat is dus mogelijk een manier om de beeldvorming te beïnvloeden.

Transformationeel leiderschap – een mensgerichte leiderschapsstijl, gericht op het inspireren en uitdagen van werknemers – heeft een bescheiden effect op de ervaren dreigingen van diversiteit. Werknemers die rapporteren dat hun leidinggevende transformationele capaciteiten bezit, zijn minder bang dat diversiteit hun carrierekansen, sociale interactie of werkprocessen negatief kan beïnvloeden. Transformationeel leiderschap kan dus mogelijk worden ingezet om weerstand tegen diversiteitsbeleid te verminderen, en de negatieve beeldvorming (deels) weg te nemen.

5.3 Aanbevelingen

Naar aanleiding van de bevindingen van het onderzoek uit 2008, werd geconcludeerd dat er bij de Rijksoverheid een behoorlijk skepsis bestond ten opzichte van de voordelen van diversiteit voor productiviteit en werkprocessen (Hofhuis et al., 2011). Over de business case van diversiteit werd wel gesproken, maar de ambtenaren op de werkvloer gaven aan deze voordelen nog maar weinig te ervaren. Eén van de aanbevelingen op basis van het toenmalige onderzoek was dan ook om de productieve voordelen van diversiteit meer te benadrukken en zichtbaar te maken, om zo de positieve beeldvorming rondom diversiteit te bevorderen. In de afgelopen tien jaar zijn er op dit gebied positieve stappen gemaakt. Diversiteit en inclusie zijn inmiddels als kernpunt geformuleerd in het strategisch personeelsbeleid Rijk, en worden benoemd als een randvoorwaarde voor een effectieve overheid (BZK, 2018b). De resultaten van het huidige onderzoek laten zien dat deze communicatie ook een effect heeft gehad op de beeldvorming op de werkvloer: Rijksambtenaren ervaren meer productieve voordelen van diversiteit, en de skepsis lijkt afgenomen. De aanbeveling



blijft echter van kracht: hoewel er goede stappen zijn gemaakt, is er nog steeds ruimte voor verbetering. Het feit dat er binnen de sector Rijk meer draagvlak bestaat voor het benutten van diversiteit, maakt het juist nu mogelijk om hier in diversiteitsbeleid en -interventies krachtiger op in te zetten. Het Handboek Succesvolle Diversiteitsinterventies (Hofhuis & Van 't Hoog, 2010) biedt bijvoorbeeld aanknopingspunten en tips voor concrete interventies die hiervoor kunnen worden gebruikt. Zo is het raadzaam om voor elke organisatie, of zelfs per organisatieonderdeel, een expliciete business case te formuleren die antwoord geeft op de vraag hoe diversiteit precies kan bijdragen aan de kerntaken. Ook zijn er interventies beschikbaar die specifiek gericht zijn op het ontsluiten van het innovatieve potentieel van diverse teams, bijvoorbeeld door middel van probleemgerichte casusbesprekingen of brainstorming-technieken (zie bijvoorbeeld Nakui et al., 2011).

Uit eerder onderzoek blijkt dat het bevorderen van positieve beeldvorming ook een vliegwieleffect teweeg kan brengen: als de voordelen van diversiteit worden erkend, verhoogt dit bijvoorbeeld de kans dat meer werknemers met een andere culturele achtergrond worden aangenomen, wat op zijn beurt weer meer potentieel biedt voor verhoogde effectiviteit (Hofhuis et al., 2016). De doelstelling van de Rijksoverheid om culturele diversiteit te verhogen in talentprogramma's en hogere functies (BZK, 2018b), valt of staat met het zichtbaar maken en benutten van de potentiële voordelen.

Daarnaast is het van belang om de dreigingen van diversiteit niet uit het oog te verliezen, en interventies te plegen die mogelijke weerstand tegen diversiteitsbeleid weg kunnen nemen. Het huidige onderzoek laat zien dat het bevorderen van transformationeel leiderschap hierbij een rol kan spelen. Een positieve ontwikkeling is dat transformationele eigenschappen in toenemende mate ingebed worden in de managementleergangen en functieprofielen voor leidinggevendenden binnen de sector Rijk. Ook het expliciet formuleren van diversiteitsgerelateerde (bijv. interculturele) competenties is hierbij essentieel. Daarnaast biedt het hierbovengenoemde handboek ook andere voorbeeldinterventies die kunnen worden ingezet om de dreigingen van diversiteit te verminderen, zoals mentoringsprogramma's voor talentvolle (jonge) medewerkers, of een ambassadeursnetwerk.

Tot slot laten de resultaten van het huidige onderzoek zien dat het organisatieklimaat ten opzichte van diversiteit een belangrijk onderdeel is van succesvol diversiteitsbeleid. De Rijksoverheid streeft ernaar om een inclusieve werkgever te zijn, en zet in op een cultuur waarin medewerkers zichzelf kunnen zijn, en zich gewaardeerd en gerespecteerd voelen (BZK, 2018b). Een dergelijk organisatieklimaat is echter niet vanzelfsprekend. In sommige afdelingen bestaat nog het beeld dat het wenselijk is om (cultuur)verschillen tussen werknemers zoveel mogelijk te negeren, of zelfs actief te onderdrukken. Ook in politieke communicatie zien we dergelijke uitspraken met enige regelmaat terugkomen. Dit zogenaamde 'kleurenblind' diversiteitsbeleid blijkt in de praktijk echter vaak nadelige gevolgen te hebben voor de positie van werknemers met een andere culturele achtergrond, en kan juist samengaan met grotere ongelijkheid in bijvoorbeeld werktevredenheid,



waardering en carrièrekansen tussen verschillende culturele groepen (Jansen, Vos, Otten, Podsiadlowski, & Van der Zee, 2016; Plaut, Thomas, & Goren, 2009). De resultaten van het huidige onderzoek laten zien dat de positieve effecten van culturele diversiteit juist vaker worden ervaren in organisaties waar ruimte bestaat voor werknemers om hun eigen cultuur uit te dragen, zelfs als deze afwijkt van de norm, en waar dit ook wordt gewaardeerd. Het aanpassen van een organisatiecultuur is een project van de lange adem. Het lijkt dan ook raadzaam om de huidige richting, zoals benoemd in het strategisch personeelsbeleid (BZK, 2018b) voort te zetten en waar mogelijk te intensiveren, en daarbij de kleurenbinde benadering van diversiteit waar mogelijk te ontcrachten.

In het huidige onderzoek is aangetoond dat de beeldvorming rondom cultuurverschillen binnen de Rijksoverheid zich in de afgelopen tien jaar in positieve zin heeft ontwikkeld. Hoewel de dreigingen van diversiteit in vergelijkbare mate worden ervaren als voorheen, zien we vooral een sterke toename in de ervaren voordelen. Dit opent ook deuren voor personeelsfunctionarissen en dossierhouders diversiteit om activiteiten te ontplooien die de erop gericht zijn om deze voordelen verder te benutten. Het meest effectieve beleid gaat uit van culturele diversiteit als een positief en productief gegeven, maar neemt ook de mogelijke negatieve gevolgen serieus.



6. Referenties

- Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2013). Diversity management in public organizations and its effect on employees' affective commitment: The role of transformational leadership and the inclusiveness of the organizational culture. *Review of Public Personnel Administration* 35(2), 146-168. doi: 10.1177/0734371X13511088
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207. doi: 10.1037/0021-9010.88.2.207
- Byrne, D. (1997). An overview (and underview) of research and theory within the attraction paradigm. *Journal of Social and Personal Relationships*, 14(3), 417-431.
- BZK (2018a). Jaarrapportage bedrijfsvoering Rijk 2018. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- BZK (2018b). In het hart van de publieke zaak: Strategisch personeelsbeleid Rijk 2025. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- CBS (2018). Centraal bureau voor statistiek - Statline. Geraadpleegd op www.cbs.nl.
- Celik, S. S., Ashikali, T. T., & Groeneveld, S. S. (2011). De invloed van diversiteitsmanagement op de binding van werknemers in de publieke sector. *Tijdschrift Voor HRM*, 14(4), 32-57.
- Dwertmann, D. J., Nishii, L. H., & Van Knippenberg, D. (2016). Disentangling the fairness & discrimination and synergy perspectives on diversity climate: Moving the field forward. *Journal of Management*, 42(5), 1136-1168.
- Ely, R., & Thomas, D. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46, 229-273.
- Groeneveld, S. (2011). Diversity and employee turnover in the Dutch public sector: Does diversity management make a difference? *International Journal of Public Sector Management*, 24(6), 594-612. doi: 10.1108/09513551111163675
- Groeneveld, S., & Verbeek, S. (2012). Diversity policies in public and private sector organizations: An empirical comparison of incidence and effectiveness. *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), 353-381. doi: 10.1177/0734371X11421497
- Hofhuis, J., Mensen, M., ten Den, L. M., van den Berg, A. M., Koopman-Draijer, M., van Tilburg, M. C., Smits, C. H. M., & de Vries, S. (2018). Does functional diversity increase effectiveness of community care teams? The moderating role of shared vision, interaction frequency, and team reflexivity. *Journal of Applied Social Psychology*, 48(10), 535-548. doi: 10.1111/jasp.12533
- Hofhuis, J., Van der Rijt, P. G. A., & Vlug, M. (2016). Diversity climate enhances work outcomes through trust and openness in workgroup communication. *SpringerPlus*, 5(714), 1-14. doi: 10.1186/s40064-016-2499-4
- Hofhuis, J., Van der Zee, K. I., & Otten, S. (2011). Cultuurverschillen op de werkvloer: Beeldvorming en interventies rondom culturele diversiteit bij de rijksoverheid. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen, Instituut voor Integratie en Sociale Weerbaarheid.



- Hofhuis, J., Van der Zee, K. I., & Otten, S. (2012). Social identity patterns in culturally diverse organizations: The role of diversity climate. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(4), 964-989. doi: 10.1111/j.1559-1816.2011.00848.x
- Hofhuis, J., van der Zee, K. I., & Otten, S. (2015). Measuring employee perception on the effects of cultural diversity at work: Development of the benefits and threats of diversity scale. *Quality & Quantity*, 49(1), 177-201. doi: 10.1007/s11135-013-9981-7
- Hofhuis, J., Van der Zee, K. I., & Otten, S. (2016). Dealing with differences: The impact of perceived diversity outcomes on selection and assessment of minority candidates. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(12), 1319-1339. doi: 10.1080/09585192.2015.1072100
- Hofhuis, J., Van Oudenhoven-van der Zee, K. I., & Otten, S. (2008). *Uitstroom van allochtonen bij de rijksoverheid*. Den Haag: Arbeidsmarkt en Opleidingsfonds Rijk.
- Hofhuis, J., & Van 't Hoog, M. (2010). *Handboek succesvolle diversiteitsinterventies*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. doi: 10.13140/2.1.4000.3361
- Hofhuis, J., & Van 't Hoog, M. (2010). *Onderzoeksrapport succesvolle diversiteitsinterventies bij de Nederlandse overheid*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen, Instituut voor Integratie en Sociale Weerbaarheid.
- Homan, A. C. (2019). Dealing with diversity in workgroups: Preventing problems and promoting potential. *Social and Personality Psychology Compass*, 0(0), e12465. doi: 10.1111/spc3.12465
- Jansen, W. S., Vos, M. W., Otten, S., Podsiadlowski, A., & Van der Zee, K. I. (2016). Colorblind or colorful? How diversity approaches affect cultural majority and minority employees. *Journal of Applied Social Psychology*, 46(2), 81-93. doi: 10.1111/jasp.12332
- Kearney, E., & Gebert, D. (2009). Managing diversity and enhancing team outcomes: The promise of transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 77-89. doi: 10.1037/a0013077
- Luijters, K., Van der Zee, K. I., & Otten, S. (2008). Cultural diversity in organizations: Enhancing identification by valuing differences. *International Journal of Intercultural Relations*, 32(2), 154-163. doi: 10.1016/j.ijintrel.2007.09.003
- McKay, P. F., Avery, D. R., Liao, H., & Morris, M. A. (2011). Does diversity climate lead to customer satisfaction? It depends on the service climate and business unit demography. *Organization Science*, 22(3), 788-803. doi: 10.1287/orsc.1100.0550
- McKay, P. F., Avery, D. R., Tonidandel, S., Morris, M. A., Hernandez, M., & Hebl, M. R. (2007). Racial differences in employee retention: Are diversity climate perceptions the key? *Personnel Psychology*, 60(1), 35-62. doi: 10.1111/j.1744-6570.2007.00064.x
- Moon, K.-K., & Christensen, R. K. (2019). Realizing the Performance Benefits of Workforce Diversity in the U.S. Federal Government: The Moderating Role of Diversity Climate. *Public Personnel Management*. doi: 10.1177/0091026019848458
- Nakui, T., Paulus, P. B., & Van der Zee, K. I. (2011). The role of attitudes in reactions toward diversity in Workgroups¹. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(10), 2327-2351.
- Plaut, V. C., Thomas, K. M., & Goren, M. J. (2009). Is multiculturalism or color blindness better for minorities? *Psychological Science*, 20(4), 444-446. doi: 10.1111/j.1467-9280.2009.02318.x



- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142. doi: 10.1016/1048-9843(90)90009-7
- Scheepers, D., & Ellemers, N. (2005). When the pressure is up: The assessment of social identity threat in low and high status groups. *Journal of Experimental Social Psychology*, 41(2), 192-200. doi: 10.1016/j.jesp.2004.06.002
- Van Knippenberg, D., Van Ginkel, W. P., & Homan, A. C. (2013). Diversity mindsets and the performance of diverse teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121(2), 183-193.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008-1022. doi: 10.1037/0021-9010.89.6.1008
- Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541. doi: 10.1146/annurev.psych.58.110405.085546
- VSNU (2018). Nederlandse gedragscode wetenschappelijke integriteit 2018. Den Haag: Vereniging Nederlandse Universiteiten (VSNU). doi: 10.17026/dans-2cj-nwwu
- Williams, K., & O'Reilly, C. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140.

